

THE
CUSTOMER-CENTERED
ENTERPRISE

中欧—华夏
新经理人书架

创造顾客价值

IBM 公司的金牌培训书

[美] 哈维·汤普森 著

赵占波 译

华夏出版社

F270
255

中欧—华夏
新经理人书架



创造顾客价值

IBM 公司的金牌培训书

00182121

[美] 哈维·汤普森 著

赵占波 译



石化 S1821210

华夏出版社

图书在版编目(CIP)数据

创造顾客价值/(美)汤姆逊著;赵占波译. - 北京:华夏出版社, 2003.1

(中欧—华夏新经理人书架)

ISBN 7-5080-2899-6

I. 以… II. ①汤… ②赵… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 101588 号

Harvey Thompson: The Customer-Centered Enterprise

Copyright © 2000 by Harvey Thompson.

Chinese Language edition published by Huaxia Publishing House.

本书英文版由 McGraw-Hill 于 2000 年出版。

本书中文简体字版专有出版权由 McGraw-Hill 授予华夏出版社,版权为华夏出版社所有。未经出版者书面允许,不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

北京市版权局著作版合同登记号:图字 01-2002-1236

创造顾客价值

[美]汤姆逊 著

赵占波 译

策 划: 陈小兰

责任编辑: 陈小兰

出 版 者: 华夏出版社

(北京市东直门外香河园北里 4 号 邮编:100028 电话:64663331 转)

印 刷 者: 北京房山区先锋印刷厂

经 销 者: 新华书店

开 本: 16 开

印 张: 12.5

字 数: 194 千字

版 次: 2003 年 1 月第 1 版 2003 年 3 月第 1 次印刷

定 价: 25.00 元

本版图书凡印刷、装订错误,可及时向我社发行部调换

“通过提供差异化的服务来吸引和维持顾客的潮流，正在创造一种顾客期望的上升的螺旋趋势，有效地提升了每个人的期望标准。这一趋势对当今所有的企业都造成了压力，因为企业要不断努力，以确保其适应不断变化的顾客需求和期望，并且确保在顾客期望和企业提供服务的能力之间的统一。”

——本书导论

作者简介

哈维·汤普森 是 IBM 顾客价值管理咨询服务的全球执行官。作为该公司的联合项目执行经理，他领导了已经在 IBM 公司和世界财富 500 强以及排行前 1000 名的全球企业内部获得成功的、以顾客为中心的、创新性的业务流程改进方法的开展和实施。同时，汤普森还是纽约高级商学院以及设在比利时的布鲁塞尔和意大利的米兰的国际经理教育中心的讲师。他经常应邀出席各种以顾客价值管理 (CVM) 和顾客忠诚管理为主题的专业研讨会并发表演讲。

译者简介

赵占波 北京大学光华管理学院企业管理专业博士研究生。曾与人合译《公司战略》，120 余万字。并发表专业论文数篇。

他的电子邮件: zhaozhanbo@ccermail.net

中欧-华夏新经理人书架（第三批）

《创造顾客价值》[美] 哈维·汤普森著	25.00元
《无线营销》[美] 弗雷德里克·纽厄尔等著	29.00元
《下一波经济的战略思考》[美] 迈克尔·卡休曼诺斯著	28.00元

中欧-华夏新经理人书架（第二批）

《麦肯锡意识》[美] 艾森·拉塞尔等著	25.00元
《价值驱动的智力资本》[美] 帕特里克·沙利文著	25.00元
《创造基于能力的企业文化》[美] 迈克尔·沃威尔著	33.00元
《新产品的设计与营销》[美] 格伦·厄本等著	69.00元
《有效沟通》[美] 桑德拉·黑贝尔斯等著	39.00元

中欧-华夏新经理人书架（第一批）

《麦肯锡方法》[美] 艾森·拉塞尔著	25.00元
《价值投资胜经》[美] 珍妮特·洛著	26.00元
《公司价值评估》[美] 布瑞德福特·康纳尔著	32.00元
《市场营销战略》[美] 阿尔诺特·魏斯曼著	23.00元
《战略管理》[德] 阿尔诺特·魏斯曼著	22.00元
《现金流量与证券分析》[美] 肯尼斯·汉科等著	45.00元

策 划 / 陈小兰
责任编辑 / 陈小兰 张 毓
封面设计 / 晓霞设计工作室

前 言

“目前企业的首席执行官所面临的最大问题是，在本身与竞争厂商的产品日趋相似的情况下，要如何持续吸引顾客并维持企业的成长。传统上的差异化基础，如产品功能或成本，已经愈来愈不明显，因此高级主管被迫寻找新的方法，以保持对目标市场的吸引力。世界各地各行各业的首席执行官与高级主管，现在几乎都已经把‘顾客’一词加到企业的愿景和使命宣言当中，人人都在寻找一个可以将‘以顾客为导向的愿景’具体呈现出来的经营方式，并根据服务所提供的价值，做为差异化的基础与企业的竞争优势。”

——出自哈维·汤普森与梅林·斯通教授的《接近顾客——顾客价值管理》

2·创造顾客价值

本书的目的即是给高级主管提供一种方法，为其企业、事业部门或流程建立“成为顾客眼中的第一名”之愿景，并将其具体实现。

是什么让你彻夜思索而辗转难眠呢？IBM就曾经对全球企业进行调查，目的是要了解：在我们进入21世纪的同时，企业首席执行官和高级主管究竟在思考什么问题？结果发现，大部分主管都想更接近顾客，他们希望能创造出更加顾客导向的企业文化与企业愿景。该研究结果也指出，无论是在什么行业，顾客关系管理（吸引、开发并留住顾客）都是当今最为重要的议题。随着网络的盛行，顾客关系管理将更加重要，因为顾客的期望几乎每天都在改变。随着产业界线的改变以及电子商务的出现，全球企业都将面临无情的压力。因此，企业必须竭尽全力，了解并满足顾客日新月异的需要。

想要成为“顾客导向型企业”与想要成为“顾客心目中的领先厂商”，两者实际上是十分类似的。在过去几年中，我一直担任IBM的管理顾问，我曾与世界各地大型企业的首席执行官和高级主管共事。这些企业遍及各个行业，包括汽车业、保险业、银行与金融服务业、零售业、公共与私人公用事业、石化业、制造业以及联邦政府、州政府与地方上的公共机构等。而让我印象最为深刻的是，虽然这些企业主管各自有不同的个性、管理风格，但是他们几乎全都有一种顾客导向的使命或愿景，只是大部分的人都缺乏实现使命或愿景的系统方法与实施框架。

他们都一再表示，顾客导向的策略是他们面临的最重要也是最艰巨的挑战。但他们也指出，他们无法在企业中制定这样的策略，也很难加以制度化或可操作化。“了解顾客”与“管理顾客关系”被认为是最关键的议题。首席执行官与高级主管都发现，直接面对顾客的过程是让企业产生差异化、扩张市场占有率的最好的机会。

这些意见听起来都非常以顾客为中心，然而对于发表这些意见的主管来说，他们办公室墙上挂的计划表所明示的是公司产品的经销策略，而非顾客心目中接近公司和取得产品的理想渠道。如果企业的目标在于打造顾客导向的文化，那么，下列哪一个用词所传达的渠道策略比较好呢？

产品的经销渠道，还是顾客取得产品的理想渠道

你的顾客会觉得哪一种方式比较好呢？

每位首席执行官都能按照由外而内（outside-in）的观点，将顾客的理想做为目标，并明确地表达出这个愿景。但是实现这个目标的策略却反映出传统的由内而外（inside-out）的思考方式。换言之，墙上的计划表说明了两者之间存在的差异。而我发现这个现象不仅存在于渠道上，而且几乎所有与顾客联系的员工、程序及服务都是如此。他们所确定的“以顾客为重心”的愿景，跟传统管理方法所产生的计划和策略并不相符。我妻子总是喜欢提醒我说：“人类还未臻完美。”显然，这句话也适用于商业环境，而在“将顾客导向的愿景变为现实”这个主题上尤其如此。在当今的环境中，光是做个有理想、有抱负的好经理是不够的。一位好经理需要创新的管理技巧与方法，如果没有这样的创新精神，那么，企业的首席执行官都将夜夜思索、继续失眠下去。

IBM已给予管理阶层高度的关注以求发展出新的方法，让企业的组织与文化都能随时适应动态的市场。在过去几年中，IBM经历的巨大转型不论在范围或规模上都是前所未见的，而转型的目的便是要成为“顾客导向型企业”，我们的愿景和使命是希望成为顾客心目中最优的产品与服务供应商。当我们开始着手实现这个愿景时，我们也同时发现，现有的管理学理论中并没有解决此问题的具体方法。

当今的商业文献所强调的是利用程序管理与组织再造，达到减少内部成本、提高生产力的目标，我们最初也无法避免这样的思维。

然而，随着流程日趋成熟，IBM的焦点从关注内部改进向为顾客创造额外价值进行转变。起初，我的工作就是要定义、记录、再造与管理IBM在美国的面对顾客战略持续改进的过程。这项工作后来演化成为企业的使命，根据顾客所重视的价值，推动企业的进步与流程的再造，以顾客定义的愿景来发展全新的能力。最后，随着经验的积累，这些方法发展为IBM的全球客户咨询服务（global client consulting）。

结合顾客导向的流程管理与程序再造，我们能够更好地向我们的顾客以及客户的顾客提供价值，同时提升内部管理的有效性与弹性。然而，在我们将这些概念导入IBM的管理系统前，想要把以产品为重心的大型部门再造成为以顾客为重心的小型部门，其实是非常困难的。不需要跨部门流程管理的大企业或许可以梦想拥有理想的组织架构，但是他们通常缺乏执行这些架构的弹性。人们可能丝毫不了解活动的内涵，也不愿意加以记录，因此，只要这一流程中有任何部分（如公

4. 创造顾客价值

司里的某个人或某部门)因企业重组而被转移或消除,那么整体工作可能就得被迫停止,因为除了原先负责的人或部门以外,没有人知道流程是从哪里来、到何处去。也就是说,如果你的电梯操作员走了,那么电梯就无法运转了。目前企业中垂直的职能(也就是各个“楼层”之间的联系)通常是根据人们手中的信息而非制度化的流程来建立的,这将对组织的创造力与绩效产生可怕的影响。

我虽然不是电梯操作员,但在IBM发现它必须找出跨部门的流程并加以记录、改善时,我正好担任适当的职位,所以我得以让垂直组织重新配置、整合,以提高办事的效率,又不至于对企业造成伤害。

要实现愿景必须运用新的方法。我们曾经进行研究,企图找出世界各地最好的实务做法并加以整合,然而,在我们进行研究的初期,几乎没有什么业界实例可作参考。因此,我们拜访了一些建立制造业标准的企业,也拜访了学界人士,向他们请教,然后发展出我们自己的一套非制造业的标准方法,以找出面对顾客流程的最好做法。在施乐和惠普等标准伙伴进行测试之后,我们应邀在标准管理的国际论坛上分享这些方法,并被推崇为“最佳做法”,本书所讨论的很多主题都是备受肯定的。

过去令人振奋的研究促成了顾客导向管理框架的发展与形成,也促成了本书的撰写。在接下来的几章当中,我们将和各位分享我们的研究成果以及我们从产业界和学术界中最明智、最深思熟虑的领导者身上所获得的结论。我们将为你解释这套最佳做法,帮助你的企业成为更具备顾客导向特质的企业。我们彻底研究了吸引顾客、留住忠诚顾客的原则,以及实现差异化与接近顾客的最佳方法,其中包括顾客愿景法,也就是运用顾客定义的需求、希望与价值,来设计新的商业能力和基础架构。本书也将讨论持续性的流程管理架构,以便我们所教导的方法能融入你的企业中。我们把那些为了成为顾客导向型企业以及顾客心目中理想的厂商而采取的所有方法统称为顾客价值管理(customer value mangement, CVM)。

哈佛·汤普森

目 录

	前 言 / 1
	导 论 / 1
	准备、瞄准……不,要真的瞄准
第 1 章	顾客价值管理 / 5
	实现愿景
第 2 章	打造愿景 / 17
	将顾客作为企业再造的战略重点
第 3 章	集中焦点 / 33
	顾客价值管理金字塔之巅:谁的观点最重要?
第 4 章	制定范围 / 51
	如何选择高标准的顾客互动
第 5 章	寻找价值 / 69
	找出高标准的顾客需求
第 6 章	确定优先顺序 / 89
	根据购买行为制定投资决策
第 7 章	着手设计 / 115
	建立“理想”的顾客定义愿景

导 论

准备、瞄准……不，要真的瞄准

我最近到亚特兰大出差，用我的金卡在赫兹租车公司预订了一辆车。当天的天气是典型的亚特兰大气候，我抵达时气温将近华氏一百，十分闷热。而我跟所有四处出差的人一样，深知世事难料、凡事皆可能出差错，因此我去取车的时候，并不指望他们能提供特别好的服务。

但事实证明我的想法大错特错！在赫兹公司的停车场里，我看到我的名字在灯光中闪亮：“欢迎你，哈维·汤普森”，而我的车就在我闪亮的名字下。车子的引擎已经发动，而空调也已在运转，我只需将手提包丢到行李箱，就可以舒舒服服地把车开走了。那时在我心中，赫兹的名字同样也在闪亮。

后来我抵达预订的饭店。这家饭店有个顾客忠诚方案，而我则是白金卡会员，曾经在它们很多其他地方的饭店住宿过，因此我十分期待能够尽快到房间休息。然而，光是找个停车位就花了我好几分钟，而登记住宿的柜台前面也排了一长列正在等候的客人。所以我只好等，愈等愈生气，不耐烦地用口袋里的零钱发出叮当声。最后，我语带讽刺地跟我后面那个人说，这家饭店显然没有人来住过，我们一定是他们的第一批客人，否则，他们为什么不能用更有效率的方法让客人办理住宿，就像……就像我刚才去的租车公司一样？

当然，这家饭店并不知道他们所重视的一位顾客感受到什么程度的不满；更糟的是，他们并不知道我对他们服务的期望已经改变，而且这并不是由他们的竞争对手而是由一家租车公司所造成的。诸如此类的现象，在世界各个角落、各行各业、几百万个顾客身上，一天要发生几千次。由于目前的企业都通过提供差异化的服务来吸引顾客，因此他们会不断地提高人们对服务的期望，这对所有希望能随时迎合顾客需求的企业而言，造成了极大的压力。

实际上，这家饭店的顾客服务声誉极高，他们的服务也的确不错，他们的订房和住宿登记系统在饭店业中也是数一数二的。但是，在我和其他一些出差的旅客等候登记住宿时，这些优点完全发挥不了作用。我们（例如赫兹租车的金卡会员）当中有很多人的期望已经为截然不同的行业所改变，因为它们能迅速、有效率地提供服务，无须让顾客空等。

但是这家饭店怎么能够知道我刚才在赫兹租车公司享受了非常好的

服务呢？他们怎么会知道我后面那位顾客是否刚在飞机上或在前一晚住宿的其他饭店享受到上等的服务并且感到十分满意，因此现在会对这家饭店的服务抱有较高的期望呢？因此，这家饭店或者任何其他企业要如何来追踪并满足顾客迅速改变的期望呢？

此外，从饭店的角度看，哪些顾客的意见最能够作为改善的依据呢？举例来说，我为一家大型企业出差，因此可以说我代表着一个很大的顾客群，可能我身后的哪位先生也是这样的情况。那么，这类大型顾客群的期望是如何建立起来的呢？他们改变期望的频率如何？他们的期望或需要有哪些会影响到企业的最终收益？一家企业要如何了解顾客需求，并将这些不断改变的需求整合到企业众多的程序与管理活动中呢？

现在顾客的需求与对价值的认知都在迅速改变当中，企业如果想在这样的环境中取得成功，就必须回答上述这些问题，并且将问题的答案加以制度化，把它作为企业投资优先顺序的基准以及推动改善的原动力。换言之，企业必须找到方法，将顾客的观点整合到管理系统中。

顾客价值管理（CVM）已经成为一种备受肯定的有效方法，通过把顾客观点整合到企业设计中，来吸引顾客、增加市场占有率、提高顾客忠诚度。这个方法可以让企业达到需求与基础建设的平衡，而企业的基础建设必须是（1）顾客导向；（2）能提供更高的生产力；（3）能让公司获取更高收益。成功的顾客价值管理有赖于了解顾客形成期望的复杂过程，寻求有效方法，以持续满足顾客的需要。

当今的企业必须持续不断地监督、了解顾客对理想价值的看法，以确保企业有能力提供该价值。要确保企业不辜负顾客的期望，企业应该找出目标顾客，了解他们对服务与价值的理想愿景。然后，企业便可以通过发展策略、取得差异化能力和相应的基础建设，提供顾客理想的价值。这种以顾客价值为主导的企业能力再造，可以由IBM的顾客价值管理架构来完成。这个方法并不是一个一劳永逸的计划，而是必须不断观察顾客的需求，以确保企业的基础建设与能力可以满足顾客不断改变的需求。

顾客价值管理提供了良好的基础，使企业能够以顾客为导向，成为“顾客眼中的第一名”，本书阐述了顾客价值管理的意义以及如何运用这套管理方法，并提供了许多个案研究来说明顾客价值管理的关键原则。你在读完本书之后就可以发现，是谁让你公司的名字在灯光中闪烁，而

4·创造顾客价值

哪些人则在等候服务时发牢骚。你将能够运用这些知识推动企业的进步与成长。

本书在每一章结尾都提出了一些管理问题和战略性问题，以测试你目前的CVM能力，你的组织必须能够回答所有这些问题，方能成为理想的顾客导向型企业。

第 1 章

顾客价值管理

实现愿景

“只有愿景而没有行动，愿景只是白日梦。若有行动而没有愿景，行动则会成为恶梦。”

——日本谚语

几乎每个企业都拥有愿景以及达成愿景的策略。我虽然无法一一告诉你每个企业的愿景是什么，但大部分企业的愿景都有一个共同点，也就是：“我们在3~5年后要发展成什么样子？我们要如何达成这个目标？”为了实现愿景，很多企业都采取了相同的策略。20世纪80年代末期，很多企业开始减肥，以求提高利润。但评论家指出，这类举动只是通过节约经费来增加账面上的营业收入。实际获利结果也显示相同的结论，一项针对裁员企业进行的调查显示，只有不到半数的企业能增加其营业利润，而且几乎没有一家企业的生产力在裁员后有所提高。更糟的是，很多企业在裁员后，股价明显比未裁员的同行企业低了许多。

有鉴于此，很多企业除了裁员外，开始采取其他措施。20世纪90年代早期，企业开始着手重组，目的是提高生产力。但是这个行动也很容易遭到批评，比如说：重组究竟是为了谁呢？重组的目的到底是什么？在你裁掉了全部的人、完成组织再造后，究竟有谁会来购买你的产品呢？

于是，很多企业就再进行自我改造，进行产品细分、产业特定化(industry-specific)、利基营销(niche-marketing)、组织重组、组织再重组等等。这些永无止境的行动，目的在于寻找一个使企业成功的有效方法。图书馆的书架上也摆满了关于如何让企业飞黄腾达如何让公司更具(价格或成本上的)竞争力的书籍。

但是我每次想到的，都是这些商业管理书籍中从未谈及的主题，也就是“顾客”这个概念。当时的畅销书从未将焦点放在顾客身上，书名中也很少出现“顾客”二字。由此看来，顾客似乎是企业成功的各项条件中的较不重要的元素。

这个现象并不令人惊讶。企业把“顾客”二字放到企业愿景和企业使命当中，也是最近才出现的现象。只要翻开工业革命以来一百多年的历史，更可以察觉这个变化。顾客一向不是企业存在的理由，企业重视的通常是股东，例如，某家公司的使命宣言是：“为本公司股东提供领先业界的价值与收益。”一直到20世纪90年代，企业生产都是供不应求，因此顾客的地位就受到贬低，他们只能站在人群中，渴望买下所有的商品和服务。

然而，这种现象已不复存在。在当今的环境中，整个世界都生产

过剩，顾客于是变得像国王般尊贵，他们开始显示出不可忽视的重要性，并成为企业经营策略中的重中之重。正如现今很多公司的股东报告所宣称的企业使命和愿景，例如：“我们的愿景是成为顾客某某产品的最佳供应商。”（图1-1）

“只要生产出产品，就会有人买”，这个旧时代的管理哲学早已不合时宜，取而代之的是“找出顾客需要的是什么并提供给他们”的新使命。一项最新的实证研究也显示，顾客导向型公司的确比较赚钱。沃顿学院（Wharton School）的一项跨行业研究也发现，只要每年的顾客流失率能降低5~10%，公司的利润便可以增加25~75%，程度多少则视行业类别而定。美国有很多企业每年流失20%的顾客，如果这些企业都能更加以顾客为中心来制订经营策略，便可以增加无穷的潜在利润。而这些还只是留住老顾客的好处而已，此外，还包括把顾客从竞争对手中吸引过来、提高市场占有率所带来的收益。因此，要在现今的环境中取得成功，企业的愿景和策略都必须改变，从原来的“我们在5年后要发展成什么样子？”转变为“我们的顾客希望我们发展成什么样子，而我们要如何达成这个目标？”。

你可能会觉得，这个想法固然很好，但是我们应该怎么做呢？很多企业的首席执行官、总裁以及所有的高级主管的另一个共同点，就是缺乏有效的，将顾客导向的愿景付诸于实际行动的方法。管理阶层往往在制订企业愿景时抱有雄心壮志，但在执行计划改变时又显得能

图1-1 新时代：将顾客作为企业愿景的设计重点（来源：澳大利亚悉尼的AMP金融服务公司）

顾客导向型企业之愿景

